BÀI 3 KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

Hướng dẫn học

Để học tốt bài này, sinh viên cần tham khảo các phương pháp học sau:

- Học đúng lịch trình của môn học theo tuần, làm các bài luyện tập đầy đủ và tham gia thảo luận trên diễn đàn.
- Đọc tài liệu:
  1. Giáo trình Giao tiếp kinh doanh.
  2. TS. Hà Nam Khánh, Giáo trình giao tiếp kinh doanh (2010), NXB Lao động xã hội.
  3. John V. Thill – Courtland L.Bovee, Excellence in Business communication, Prentice Hall.
  4. TS. Trịnh Quốc Trung (chủ biên) (2010), *Kỹ năng Giao tiếp trong Kinh doanh*, NXB Phương Đông.
- Sinh viên làm việc theo nhóm và trao đổi với giảng viên trực tiếp tại lớp học hoặc qua email.
- Tham khảo các thông tin từ trang Web môn học.

Nội dung

- Khái niệm đàm phán.
- Bản chất của hoạt động đàm phán.
- Các hình thức đàm phán.
- Quy trình đàm phán.
- Đo lường thành công của cuộc đàm phán.
- Ba yếu tố quan trọng của đàm phán, thương lượng.
- Xác định phong cách hành vi của đối tác trong khi đàm phán, thương lượng.
- Hành vi phi ngôn ngữ trong đàm phán.
- Một số điều cần tránh trong khi đàm phán thương lượng.

Mục tiêu

- Trang bị cho học viên những kiến thức cơ bản về đàm phán và thương lượng.
- Giúp học viên có khả năng tiến hành những cuộc đàm phán/ thương lượng hiệu quả.

Tình huống dẫn nhập

Tình huống 1: Chung và cuộc đàm phán với người nhân viên xuất sắc

Chung hiểu rằng công ty của anh đang phát triển thuận lợi là nhờ vào những nhân viên cốt cán của công ty. Một trong những người đó là Đức, cánh tay đắc lực của anh. Gần đây, Chung nghe được thông tin có một công ty khác đang săn đón Đức với mức lương hấp dẫn. Nếu Đức chuyển đi, công ty sẽ phải tuyển người thay thế. Điều này chắc chắn sẽ gây thiệt hại vì ngoài việc phải chi phí một khoản lớn để tuyển chọn người mới, công ty còn mất đi một nhân viên đầy triển vọng. Chung đang nghĩ đến một cuộc thương lượng với Đức để đưa ra những thoả thuận thuyết phục Đức ở lại tiếp tục đóng góp cho công ty.



Theo bạn, Chung sẽ tiến hành cuộc đàm phán với người nhân viên của mình như thế nào?

Tình huống 2: Thành và cuộc đàm phán đòi bồi thường

Thành sang Trung Quốc để yêu cầu công ty của Fang bồi thường một khoản tiền về lô hàng xe đạp không đúng theo đơn hàng mà công ty của Thành đã đặt trước. Tuy biết có nhiều nhà cung cấp khác sẵn sàng cung cấp sản phẩm xe đạp cho công ty mình nhưng Thành không muốn xáo trộn tuyến cung cấp ổn định được thiết lập từ 3 năm nay với công ty của Fang.

Trong khi đàm phán, Fang cho biết, công ty của cô không có khả năng bồi thường bằng tiền mặt cho công ty của Thành, cô chỉ có thể đổi lại những chiếc xe không đúng theo yêu cầu của đơn đặt hàng mà thôi. Thành cho rằng nếu, Fang không bồi thường bằng tiền mặt thì công ty của anh không phục hồi được uy tín trước những khách hàng đã mua phải xe đạp bị lỗi. Khi nghe Fang giải trình về tình trạng bế tắc của công ty, Thành đã không giấu được vẻ mặt thất vọng. Sau đó anh bực bội rời khỏi phòng đàm phán và ngay lập tức ra sân bay về nước. Fang rất bối rối nhưng vì sợ mất thể diện nên cô đã không mời Thành quay lại. Sự hợp tác của hai công ty chấm dứt ngay sau sự đổ vỡ trong cuộc đàm phán này.



1. Theo bạn vì sao cuộc đàm phán giữa Thành và Fang thất bại?
2. Bạn rút ra bài học gì từ sự thất bại của cuộc đàm phán này?

Tình huống 3: Lan và cuộc đàm phán về kỳ nghỉ phép không lương

Lan là một trong những nhân viên giỏi nhất trong phòng Kỹ thuật. Cô đến gặp người trưởng phòng tên là Phong để xin nghỉ phép không lương 6 tháng. Trước đây, Lan đã từng bày tỏ nguyện vọng về kỳ nghỉ phép kéo dài nhưng bây giờ cô mới đặt vấn đề với người trưởng phòng một cách chính thức.

Thực ra, Phong đã nghe loáng thoáng về ý định của Lan từ lâu nhưng anh không để ý vì mọi công việc của phòng Kỹ thuật đang diễn ra một cách trôi chảy. Phong không muốn nghĩ đến việc phòng anh sẽ làm việc trong một thời gian dài mà không có Lan. Anh tự nhủ "rồi cô ấy sẽ thay đổi ý định và quên nó thôi". Nhưng trái với suy nghĩ của Phong, Lan đã chuẩn bị cho kỳ nghỉ phép của mình một cách chu đáo. Cô đã hỏi phòng Nhân sự về các chính sách nghỉ phép và về các vấn đề nhân sự. Cô đã xác định ngày bắt đầu và ngày kết thúc của kỳ nghỉ của mình. Cô đã dự báo những vấn đề mà cấp trên của cô sẽ nêu ra, ví dụ như: Ai sẽ thực hiện các công việc khó khăn của phòng? Khi nào cô sẽ quay trở lại? Ai sẽ thế chỗ cô trong các hoạt động nhóm?... Lan đã chuẩn bị phương án trả lời cho từng câu hỏi này.

Khi cuộc gặp giữa Lan và Phong diễn ra, trái với vẻ tự tin của Lan, Phong lại rất lúng túng. Anh không thích kỳ nghỉ phép kéo dài của Lan, không muốn cho Lan nghỉ phép. Nhưng bất cứ câu hỏi, câu chất vấn nào anh đưa ra, Lan cũng đáp lại bằng những câu trả lời và giải thích hợp tình, hợp lý. Phong muốn đề xuất một giải pháp thay thế kỳ nghỉ dài của Lan nhưng chưa nghĩ ra cách nào.

Cuối cùng, Lan được nghỉ phép với các điều kiện của cô.



1. Vì sao Lan thành công trong cuộc đàm phán với trưởng phòng của mình?
2. Bạn rút ra được kinh nghiệm gì qua cuộc đàm phán của Lan?

3.1. Khái niệm và bản chất của hoạt động đàm phán

3.1.1. Khái niệm của đàm phán

Khi không có khả năng chiếm giữ hoặc giành được cái mà mình mong muốn, con người thường phải tiến hành hoạt động đàm phán/thương lượng. Vậy đàm phán/ thương lượng là gì? Mời các bạn cùng tìm hiểu các định nghĩa sau:

- Đàm phán là quá trình giải quyết các vấn đề có liên quan giữa hai hay nhiều bên để cùng đi đến 1 thỏa thuận, nhất trí với nhau.
- Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái mà ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp được thiết kế nhằm đạt tới những thỏa thuận trong khi giữa ta và đối tác có những quyền lợi có thể chia sẻ với nhau và có những quyền lợi đối kháng nhau.
- Nói cách khác, đàm phán là một phương cách để con người thoả thuận và trao đổi những sự khác biệt.

3.1.2. Bản chất của hoạt động đàm phán

- **Đàm phán là hoạt động mang tính tất yếu của con người**

  Mỗi con người là một chủ thể nhận thức có năng lực, tính cách, quan điểm, sở thích riêng. Con người tồn tại và phát triển trong xã hội là do có sự hợp tác, đồng tâm, hợp lực và đoàn kết với nhau. Con người không thể tồn tại một mình nên phải tìm cách thỏa thuận hợp tác với người khác để cùng tồn tại.

  Để có thể chia sẻ các nguồn tài nguyên, chia sẻ lợi ích để cùng chung sống, con người phải tiến hành đàm phán, thương lượng với nhau theo cách mà các bên có thể chấp nhận được.

  Xu hướng của thế giới là đối thoại chứ không đối đầu. Khi đời sống kinh tế và chính trị ngày càng phát triển hơn, khi càng ngày càng ít người chấp nhận sự độc đoán của người khác thì đám phán trở thành phương tiện cơ bản để mọi người cùng được đảm bảo những lợi ích nhất định. Cùng với sự phát triển của văn minh vật chất thì nhận thức của con người về vai trò của văn hoá đối với sự phát triển xã hội được nâng lên. Con người ngày nay chú trọng nhiều hơn đến tính nhân văn trong mọi hoạt động vì đa số họ đều nhận thức được rằng chỉ có sự hoà hợp, ổn định thì doanh nghiệp, xã hội mới có thể phát triển bền vững. Chính vì vậy, hoạt động đối thoại, đàm phán, thương lượng luôn luôn được lựa chọn thay cho sự xung đột, đối đầu bằng bạo lực.

- **Đàm phán là hoạt động mang tính phổ biến của con người**

  Trên thực tế, hoạt động đàm phán diễn ra ở khắp nơi, ở mọi lĩnh vực (kinh tế, văn hóa, xã hội…). Ví dụ:

  - Trong mỗi gia đình, hoạt động đàm phán biểu hiện ở sự thoả thuận ý kiến/quan điểm giữa các thành viên để đi đến những thống nhất chung đảm bảo cho mối quan hệ bền vững giữa những người thân yêu, ruột thịt.

- o Trong quan hệ láng giềng, hoạt động đàm phán được tiến hành để trao đổi lợi ích, tâm tư, tình cảm giữa những người cư trú ở cạnh nhau, gần nhau.
- o Trong môi trường doanh nghiệp, hoạt động đàm phán cũng được tiến hành giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các cán bộ, nhân viên, giữa những người đồng nghiệp, hoặc giữa các thành viên doanh nghiệp với các đối tượng hữu quan bên ngoài...



- o Trên thế giới, quá trình đàm phán giữa các quốc gia về các lợi ích kinh tế, quốc phòng, an ninh, văn hóa... thường xuyên diễn ra. Các tổ chức quốc tế, các liên minh quốc gia có cùng lợi ích về kinh tế, an ninh, văn hoá cũng tiến hành đàm phán với các tổ chức, liên minh khác.

Cả thế giới đang không ngừng đàm phán. Mọi hoạt động đàm phán đã và đang diễn ra. Thế giới là chiếc bàn đàm phán khổng lồ.

Những đặc điểm cơ bản của hoạt động đàm phán/ thương lượng:

- o Đàm phán là hoạt động xuất phát từ nhu cầu chia sẻ lợi ích của con người.
- o Mục đích của hoạt động đàm phán là đạt được sự thỏa thuận về những vấn đề lợi ích giữa các bên trong quá trình đàm phán.
- o Kết quả của các cuộc đàm phán/ thương lượng có thể là:
  - ▪ Cả hai bên đều thất bại. (lose – lose)
  - ▪ Một bên thất bại và một bên thắng lợi. (win – lose)
  - ▪ Cả hai bên đều thắng lợi hay cả hai bên cùng có lợi. (win – win)
- o Kết quả win – win là kết quả lý tưởng để duy trì mối quan hệ giữa các bên đàm phán.

3.2. Các hình thức đàm phán

Dựa vào thái độ, phương pháp và mục đích của người đàm phán, có thể chia thành 3 kiểu đàm phán:

- Đàm phán kiểu mềm.
- Đàm phán kiểu cứng.
- Đàm phán kiểu nguyên tắc.

3.2.1. Đàm phán kiểu mềm (đàm phán hữu nghị)

Kiểu đàm phán mềm thường được sử dụng trong gia đình, trong mối quan hệ bạn bè thân thiết hoặc khi người đàm phán cần nhượng bộ để giữ gìn mối quan hệ.

Người đàm phán lựa chọn kiểu đàm phán này, khi họ muốn:

- Chú trọng đến việc xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên.
- Tin cậy đối tác, chịu nhượng bộ để giữ gìn mối quan hệ thân thiện.
- Đề xuất những giải pháp tạo điều kiện cho đối tác theo phương châm "lọt sàng thì xuống nia".
- Nhấn mạnh mối quan hệ chứ không đặt nặng về lợi ích kinh tế.

Nếu hai bên đều lựa chọn kiểu đàm phán này thì khả năng thành công của cuộc đàm phán là rất lớn, tốc độ đàm phán nhanh, quan hệ giữa hai bên tốt đẹp. Tuy nhiên, nếu

gặp đối tác không có tinh thần hợp tác thì việc áp dụng kiểu đàm phán này sẽ dễ gây thua thiệt cho nhà đàm phán.



Ví dụ: Trong tình huống dẫn nhập số 1, nếu giám đốc Chung muốn thuyết phục Đức, người nhân viên cốt cán của mình tiếp tục ở lại đóng góp cho sự phát triển của công ty, anh ta sẽ sử dụng kiểu đàm phán mềm với Đức. Một mức lương hấp dẫn, một vị trí cao hơn trong công ty hoặc một chính sách ưu ái đặc biệt nào đó có thể được đưa ra để thuyết phục Đức ở lại. Như đã nói ở trên, khi sử dụng kiểu đàm phán mềm, người đàm phán sẽ chịu nhượng bộ để giữ gìn quan hệ. Trong trường hợp này, Đức sẽ là người được thụ hưởng những ưu ái từ cấp trên của mình do tài năng và sự đóng góp của anh được ghi nhận.

3.2.2. Đàm phán kiểu cứng (đàm phán lập trường)

Đàm phán kiểu lập trường thực sự là một cuộc tranh đấu về ý chí để đạt được thỏa thuận có lợi chỉ cho một phía. Với kiểu đàm phán này, người đàm phán chủ trương áp đảo, đè bẹp đối phương. Kiểu đàm phán này thường dẫn đến kết quả thắng – thua (win – lose).

Khi lựa chọn kiểu đàm phán này, người đàm phán thường:

- Dồn sức vào việc bảo vệ lập trường của mình;
- Tỏ thái độ kiên quyết, cứng rắn;
- Liên tục gây sức ép buộc đối phương lùi bước.

Cách thức đàm phán này giúp nhà đàm phán có thể áp đảo đối phương để đạt được các thỏa thuận hoàn toàn có lợi cho mình. Tuy nhiên, kiểu đàm phán này dễ gây cho đối phương cảm xúc bất bình, tức giận vì bị thua thiệt. Cuộc đàm phán sẽ rơi vào tình trạng giằng co, kéo dài, làm quan hệ đôi bên căng thẳng, có thể dẫn đến mối quan hệ bị cắt đứt.

Ví dụ: Trong tình huống dẫn nhập số 2, cuộc đàm phán giữa Thành và công ty sản xuất xe đạp của Trung Quốc có thể coi là một cuộc đàm phán kiểu cứng. Các bạn có thể thấy trong tình huống này, cả Thành và Fang đều rất cứng rắn. Thành kiên quyết đòi bồi thường bằng tiền mặt nhưng Fang kiên quyết không chịu nhượng bộ. Nếu xem xét cuộc đàm phán này là cuộc đàm phán đòi bồi thường của Thành thì anh đã không đạt được ý nguyện (lose) và Fang đã thắng (win) vì công ty của Fang làm sai hợp đồng mà vẫn không phải bồi thường. Tuy nhiên, xét một cách tổng thể thì thực chất cuộc đàm phán này có kết quả là lose – lose bởi vì sau cuộc đàm phán này, cả hai bên đều mất đi cơ hội hợp tác với nhau do lập trường của hai bên đều quá cứng rắn.

3.2.3. Đàm phán kiểu nguyên tắc

Khi lựa chọn kiểu đàm phán nguyên tắc, người đàm phán chủ trương tách rời mâu thuẫn giữa công việc và con người, đối với công việc thì cứng rắn còn đối với con người thì ôn hòa. Đặc điểm của kiểu đàm phán nguyên tắc là:

- Tách biệt cảm xúc và công việc;
- Hai bên tập trung vào lợi ích thực sự chứ không cố giữ lấy lập trường;
- Đưa ra các phương án khác nhau để lựa chọn thay thế;

- Kết quả của thỏa thuận cần dựa trên những tiêu chuẩn khách quan.

Kiểu đàm phán này chú ý đến việc duy trì mối quan hệ tốt đẹp với đối tác nhưng vẫn chú trọng đến lợi ích của bản thân và có tính đến lợi ích của đối tác. Nhà đàm phán phải xây dựng được các phương án mang tính thay thế vừa phù hợp với lợi ích của mình, vừa phù hợp với lợi ích của bên đối tác khiến hai bên từ đối kháng đi đến điều hòa.

Ví dụ: Trong tình huống dẫn nhập số 3, sở dĩ Lan đã thành công trong cuộc đàm phán với người trưởng phòng của mình bởi vì cô đã vận dụng rất tốt kiểu đàm phán nguyên tắc. Một mặt, Lan nắm rất rõ những quy định của công ty về việc nghỉ phép của nhân viên. Mặt khác, cô chuẩn bị rất kỹ các phương án thay thế khi cô vắng mặt. Với thái độ ôn hoà nhưng kiên quyết vì đã hiểu rõ những nguyên tắc làm việc của công ty, Lan đã thuyết phục được trưởng phòng về kỳ nghỉ phép của mình một cách hợp tình, hợp lý.

Tổng hợp và so sánh 3 hình thức đàm phán:

	Đàm phán kiểu mềm	Đàm phán kiểu cứng	Đàm phán kiểu nguyên tắc
Đối tác	Coi đối tác như bạn bè	Coi đối tác như địch thủ	Coi đối tác như những cộng sự
Mục tiêu	Đạt thỏa thuận, giữ mối quan hệ	Giành được thắng lợi bằng mọi giá	Giải quyết vấn đề hiệu quả và thân thiện
Điểm xuất phát	Nhượng bộ để giữ quan hệ	Bắt ép đối tác nhượng bộ	Tách biệt cảm xúc và công việc
Chủ trương	Việc và người đều ôn hòa	Việc và người đều cứng rắn	Ôn hòa với người, nguyên tắc với việc
Phương pháp	Đề xuất kiến nghị	Uy hiếp đối tác	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
Phương án	Đưa ra phương án mà đối phương có thể tiếp thu được	Đưa ra phương án có lợi cho mình	Tìm nhiều phương án để 2 bên lựa chọn
Biểu hiện	Tránh xung đột đến mức tối đa	Tranh đua sức mạnh ý chí	Căn cứ tiêu chuẩn khách quan để đạt thỏa thuận
Kết quả	Khuất phục sức ép của đối tác	Tăng sức ép khiến đối tác khuất phục	Khuất phục nguyên tắc chứ không khuất phục sức ép

Nguồn: TS. Thái Trí Dũng, Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh, Nxb. Thống Kê, 2007.

3.3. Quy trình đàm phán

Đàm phán không phải là một sự kiện mà phải là một quá trình. Nếu muốn đạt được kết quả đàm phán như muốn, người đàm phán phải đầu tư thời gian và công sức. Tuỳ vào tính chất quan trọng của cuộc đàm phán mà mức độ đầu tư có thể khác nhau.

Một quy trình đàm phán bao giờ cũng cần 3 giai đoạn: Giai đoạn chuẩn bị đàm phán; Giai đoạn tiến hành đàm phán; Giai đoạn kết thúc đàm phán. Độ dài ngắn khác nhau của từng giai đoạn sẽ phụ thuộc vào tính chất của từng cuộc đàm phán cụ thể. Tuy nhiên để đàm phán thành công thì giai đoạn chuẩn bị đàm phán cần phải được thực hiện một cách cẩn thận, chu đáo.

3.3.1. Giai đoạn chuẩn bị đàm phán

3.3.1.1. Xác định mục tiêu đàm phán



Việc xác định mục tiêu đàm phán là rất quan trọng. Mục tiêu đàm phán cần được đề ra càng cụ thể càng tốt. Tuy nhiên, muốn đề ra được mục tiêu của cuộc đàm phán, bạn phải tính đến các yếu tố như: tính thực tế, những chi phí, khả năng thực hiện, thời gian thực hiện...

Tham khảo phương pháp SMART để xác định mục tiêu đàm phán:

- **S**pecific: cụ thể
- **M**easurable: có thể đo lường được
- **A**chievable: có thể đạt được
- **R**ealistic: có tính thực tế
- **T**ime bound: thời gian thực hiện

Để có thể chủ động linh hoạt trong quá trình đàm phán, bạn nên đề ra mục tiêu đàm phán ở các cấp độ khác nhau. Có thể là:

Một mục tiêu cao nhất - kết quả tốt nhất, kết quả bạn mong muốn đạt được nhất.

Một mục tiêu thấp nhất - kết quả ở mức độ thấp nhất mà bạn có thể chấp nhận.

Một mục tiêu trọng tâm - cái mà bạn thực sự mong muốn được giải quyết.

Khi đã xác định mục tiêu, bạn cũng cần xây dựng các phương án lựa chọn tương thích với các mục tiêu này để có thể chủ động, linh hoạt trên bàn đàm phán.

3.3.1.2. Tìm hiểu các thông tin về đối tác

Để hiểu đúng và đầy đủ về đối tác, người đàm phán phải tiến hành thu thập các thông tin. Thông tin càng nhiều, càng chính xác thì bạn càng có khả năng thắng lợi trên bàn đàm phán. Các loại thông tin cần thu thập có thể là:

- **Thu thập thông tin về thị trường:**
  - Luật pháp và tập quán buôn bán.
  - Đặc điểm của nhu cầu trên thị trường.
  - Các loại thuế và chi phí.
  - Các nhân tố chính trị và xã hội.
  - Các điều kiện về khí hậu, thời tiết.
- **Thu thập thông tin về sản phẩm, hàng hoá kinh doanh:**

  Trước khi đàm phán kinh doanh, bạn cần tìm hiểu đầy đủ thông tin về những sản phẩm, dịch vụ, hàng hoá liên quan đến quá trình đàm phán. Cần chú ý đến hàng hoá, sản phẩm ở các khía cạnh:
  - Công dụng và đặc tính.
  - Xu hướng biến động cung cầu, giá cả.
  - Các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng…

  Trước khi đàm phán, cần phải thu thập thật nhiều thông tin về đối tác. Ví dụ:
  - Lĩnh vực hoạt động, quy mô hoạt động, tiềm năng phát triển của đối tác.

- Tổ chức nhân sự, quyền hạn của tổ chức, người có thực quyền quyết định.
- Lịch làm việc, thời hạn của những hợp đồng, công việc liên quan.
- Xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác trong cuộc đàm phán…

3.3.1.3. Nhận diện thực lực của ta và của đối tác trước khi đàm phán

Sau khi đã thu thập được những thông tin cần thiết, bạn có thể sử dụng phương pháp phân tích SWOT để nhận diện thực lực của ta và của đối tác trước khi đàm phán.

Phân tích SWOT

Strengths – Điểm mạnh: là tất cả những yếu tố thuận lợi từ bên trong tạo ra khả năng đạt được mục tiêu, tận dụng được mọi cơ hội và tránh được các nguy cơ.

Weaknesses – Điểm yếu: Là tất cả những yếu tố hạn chế bên trong khiến cho ta/đối tác gặp khó khăn trong việc tiến đến mục tiêu cũng như việc tận dụng được cơ hội và tránh được những nguy cơ.

Opportunities – Cơ hội: là tất cả những gì xảy ra bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của ta/đối tác.

Threats – Nguy cơ: Là tất cả những gì xảy ra từ bên ngoài có thể gây ra những tác động không thuận lợi cho ta/ đối tác.

SWOT	Opportunities (cơ hội)	Threats (nguy cơ)
Strengths (điểm mạnh)	SO *: Kết hợp điểm mạnh và cơ hội sẽ đưa ra chiến lược gì?	ST *: Kết hợp điểm mạnh và nguy cơ sẽ đưa ra chiến lược gì?
Weaknesses (điểm yếu)	WO*: Kết hợp giữa điểm yếu và cơ hội sẽ khắc phục được gì? (chiến lược gì?)	WT*: Kết hợp điểm yếu và nguy cơ cần tránh né gì? (chiến lược gì?)

Khi đánh giá được thực lực của ta và dự đoán được thực lực của đối tác, bạn sẽ có thể đưa ra những mục tiêu và phương án đàm phán phù hợp.

3.3.1.4. Tổ chức đội ngũ đàm phán

Với những cuộc đàm phán giữa những cá nhân, người đàm phán cần chú ý trau dồi những kiến thức và kỹ năng của bản thân để tự tin trước đối tác. Muốn như vậy, bạn cần:

- Tìm hiểu những ưu điểm, nhược điểm, mặt mạnh, mặt yếu của mình.
- Nhận biết những đặc điểm tâm lý của mình để khắc phục trong cuộc đàm phán.
- Cần tập luyện một số kỹ năng cần thiết cho đàm phán:
  - Sự kiên nhẫn, khả năng kiềm chế cảm xúc;
  - Nhạy cảm để tiên đoán hành động của đối tác;
  - Kỹ năng nghe chủ động;
  - Kỹ năng nói;
  - Kỹ năng hỏi;
  - Kỹ năng trả lời…

Với những vấn đề lớn, khi cuộc đàm phán đòi hỏi phải có nhiều người cùng tham dự thì khâu tổ chức đội ngũ đàm phán cần phải được đặc biệt coi trọng. Các thành viên của đoàn đàm phán cần phải được lựa chọn kỹ lưỡng.

Lựa chọn thành viên trong đoàn đàm phán**:** Nên chọn những người am hiểu công việc, biết cách đàm phán (có đầy đủ những kỹ năng để đàm phán cá nhân như đã nói ở trên), có tinh thần đồng đội. Các thành viên cần được phân công công việc rõ ràng, có thể mỗi người phụ trách những mảng công việc khác nhau nhưng phải biết hỗ trợ nhau, kết hợp ăn ý với nhau.

Đoàn đàm phán cần bàn bạc, chuẩn bị tập dượt để xử trí các tình huống có thể xảy ra. Tuyệt đối tránh để lộ sự bất đồng, mâu thuẫn giữa các thành viên, không để tình trạng "trống đánh xuôi, kèn thổi ngược" giữa các thành viên trên bàn đàm phán.

Trưởng đoàn đàm phán là người có quyền đưa ra những ý kiến quyết định cuối cùng bởi vì anh ta là người được giao trọng trách và phải chịu trách nhiệm về các quyết định đàm phán. Do đó, các thành viên trong đoàn đàm phán phải tuân thủ quyết định của trưởng đoàn.

Mời các bạn cùng tham khảo tình huống sau:

Hòa và người trưởng nhóm của anh là Cường cùng tham gia cuộc đàm phán với một khách hàng quan trọng của công ty. Cuộc đàm phán đang diễn ra rất căng thẳng, bởi khách hàng đang lưỡng lự không muốn tiếp tục mua hàng của công ty nữa. Đến thời điểm gần như có tính chất quyết định, đột nhiên Hòa bỗng nảy ra một ý tưởng có thể thuyết phục được khách hàng nhưng những ý tưởng này lại chưa bàn bạc thống nhất với Cường từ trước. Hòa nên làm gì?

a. Giành quyền chủ động trên bàn đàm phán, đại diện cho công ty tiếp tục đàm phán với khách hàng.
b. Im lặng quan sát vì Cường là người có quyền quyết định và chịu mọi trách nhiệm về cuộc đàm phán.
c. Xin phép gặp riêng Cường ít phút để trình bày ý tưởng vừa xuất hiện của mình.
d. Nói với đối tác nên hoãn cuộc đàm phán để cùng với Cường về bàn bạc lại.

Trong quá trình đàm phán, nếu đội ngũ đàm phán biết kết hợp nhịp nhàng, ăn ý, có tinh thần đồng đội cao… sẽ không chỉ làm cho cuộc đàm phán đạt được hiệu quả như mong muốn mà còn giúp tạo ấn tượng về phong cách chuyên nghiệp của đoàn làm phán trong mắt đối tác. Trong tình huống trên, nếu Hoà là một nhân viên đàm phán có kỹ năng và kinh nghiệm, Hoà sẽ xin phép gặp Cường ít phút để trình bày ý tưởng vừa xuất hiện của mình (phương án c) để người trưởng nhóm ra quyết định cuối cùng thay vì cướp lời, giành thế chủ động trên bàn đàm phán hoặc im lặng, thờ ơ, vô trách nhiệm.

Thực tế đã cho thấy nhiều cuộc đàm phán thất bại có nguyên nhân do các thành viên

Trong đoàn đàm phán không biết kết hợp ăn ý với nhau, tranh giành ảnh hưởng của nhau, thậm chí bộc lộ những hiềm khích với nhau trước mặt đối tác… Đó là những hành vi cần tuyệt đối tránh nếu bạn không muốn đối tác coi thường mình và tổ chức của mình.

3.3.1.5. Xác định BATNA

BATNA là một khái niệm do Roger Fisher và William Ury phát triển, là từ viết tắt của "Best Alternative To a Negotiated Agreement" - phương án thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng.

Trước khi tiến hành cuộc đàm phán thương lượng, trong giai đoạn chuẩn bị, bạn nên xác định rõ giải pháp thay thế tốt nhất, tức là giải pháp hành động được ưu tiên nhất nếu thỏa thuận không được như ý muốn. Hãy biết rõ BATNA của bạn trước khi tham gia bất cứ cuộc thương lượng nào. Những người lao vào cuộc đàm phán mà không biết rõ về BATNA sẽ tự đặt mình vào thế bất lợi.

Chúng ta cùng tham khảo ví dụ sau để hiểu hơn về khái niệm BATNA: Một nhà tư vấn đang thương lượng với một khách hàng tiềm năng về một dự án kéo dài một tháng. Cô chưa đạt được điều gì chắc chắn về những khoản thù lao hoặc thoả thuận hợp tác với người khách hàng này. Do vậy, trước khi gặp người khách hàng tiềm năng, nhà tư vấn đã xem xét phương án thay thế tốt nhất cho một thoả thuận được thương lượng – BATNA của nhà tư vấn - đó là bỏ ra một tháng đó để triển khai các nghiên cứu về marketing cho các khách hàng khác – công việc mà cô tính có thể kiếm được 100 triệu đồng.

Cũng có thể hiểu BATNA như một chỗ dựa mà nhờ vào đó, bạn có thể nói không với những đề xuất không thiện chí, không làm bạn thoả mãn. Điều đó có nghĩa là, khi bạn có BATNA, bạn sẽ trở nên tự tin và chủ động hơn trên bàn đàm phán.

Cách xác định BATNA cho cuộc đàm phán của bạn	
Các giải pháp thay thế của bạn cho một thoả thuận được thương lượng là gì? Hãy xác định giải pháp thay thế tốt nhất của bạn. Lập danh sách các giải pháp thay thế của bạn nếu cuộc đàm phán không đi đến nhất trí.	
1	
2	
3	
4	
5	
Bạn có thể làm gì để cải thiện cho BATNA của bạn? Hãy xem...	
Điều gì có thể dàn xếp tốt hơn với nhà cung ứng/khách hàng/đối tác không?	
Có cách nào loại bỏ hoặc thay đổi những chướng ngại làm cho BATNA hiện tại của bạn tồi tệ không? Cách gì? Như thế nào?	
Có cách nào thay đổi các điều khoản bạn mang đến bàn thương lượng mà có thể cải thiện BATNA của bạn không? Cách gì? Như thế nào?	
Viết ra những yếu tố mới trong BATNA của bạn, nếu bạn thành công trong việc cải thiện nó.	

Xác định BATNA của đối tác:

- Việc hiểu biết về BATNA của đối tác sẽ tạo nên một sức mạnh cho bạn trên bàn đàm phán. Chẳng hạn trong tình huống dẫn nhập số 1, nếu người giám đốc Chung biết được mức lương mà phía công ty đối thủ đang chào mời Đức, người nhân viên cốt cán của anh thì Chung sẽ rất chủ động trong việc đưa ra mức lương ưu đãi cao hơn để giữ chân người tài. Hoặc trong trường hợp của nhà tư vấn ở ví dụ trên, cô sẽ có lợi thế thương lượng hơn nếu cô biết rằng khách hàng tiềm năng của cô sẽ phải trả 120 triệu cho một nhà tư vấn khác để làm cùng công việc này trong 2 tháng.
- Việc hiểu biết về BATNA của đối tác là cực kỳ hữu ích. Vì vậy, bạn cần cố gắng xác định BATNA của đối tác bằng cách tìm kiếm các thông tin liên quan, liên hệ các nguồn thông tin trong cùng lĩnh vực, ngành nghề, xem lại các báo cáo kinh doanh hàng năm, đặt mình vào vị trí đối tác, tham khảo ý kiến của những người hiểu biết về đối tác…

Đánh giá vị trí và quyền lợi của đối tác		
Để biết nhiều thông tin về quyền lợi và mối quan tâm của đối tác, bạn đã làm gì?	Có	Không
Liên hệ các nguồn tin trong lĩnh vực này?		
Kiểm tra các ấn bản kinh doanh liên quan có thể có		
Xem lại các báo cáo hàng năm (và tài liệu được xuất bản) của họ?		
Tiếp cận thân mật người đại diện đàm phán hoặc thành viên khác trong công ty đối tác để hỏi?		
Đặt mình vào vị trí của đối tác để hình dung về quyền lợi, nhu cầu, mong muốn của họ trong cuộc đàm phán?		
Để đánh giá về BATNA của đối tác, bạn đã tìm hiểu...		
Về tình hình kinh doanh? Khả năng tài chính của họ như thế nào? Chiến lược kinh doanh của họ là gì? Những năng lực chính của doanh nghiệp họ là gì? Những áp lực cạnh tranh nào họ phải đối mặt?		
Về giá trị của thoả thuận từ cuộc đàm phán này đem lại cho họ? Thoả thuận từ sự hợp tác với bạn sẽ quan trọng như thế nào với họ trong thời điểm này? Họ có nhất thiết phải đạt được mục tiêu lớn hơn không? Hãy thử mô tả mục tiêu đó.		
Về sự sẵn sàng một thoả thuận thay thế? Điều gì bạn đề xuất mà đối tác có thể dễ dàng tìm thấy ở nơi khác? Họ đã thiết lập các cuộc đàm phán chính thức/không chính thức với những đối tác nào khác bạn?		
Xem xét các điều khoản mà đối tác muốn có cho cuộc thoả thuận Những mục tiêu lớn hơn mà đối tác muốn có từ cuộc đàm phán với bạn là gì? Những điều khoản gì của thoả thuận này có thể cản trở sự phát triển kinh doanh của họ? Những điều khoản gì khi được bạn đề xuất (với chi phí thấp) có thể đem lại lợi ích cho đối tác?		

- Trong hoạt động đàm phán, xác định BATNA là một việc không hề đơn giản hay dễ dàng. Vì vậy, tìm ra và vận dụng được BATNA thành công là một cả một nghệ thuật.

3.3.2. Giai đoạn tiến hành đàm phán

3.3.2.1. Tạo không khí thân thiện trước khi đàm phán

Để cuộc đàm phán có một kết quả tốt đẹp thì ngay từ đầu các bên đàm phán cần tạo được một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, thành thật hợp tác với nhau.

Bạn nên cố gắng xây dựng một mối quan hệ tốt với phía bên kia ngay từ phút đầu gặp mặt. Một vài câu chuyện "xã giao" ban đầu sẽ giúp cho các bên đàm phán cảm thấy gần gũi nhau hơn và không khí của buổi đàm phán cũng trở nên ấm áp hơn. Bạn cần lưu ý:

- Tránh những động tác không hợp lễ nghi, những câu nói không đúng chỗ bởi vì chúng có thể làm cho đối tác mất thiện cảm ban đầu với bạn.
- Bạn cần tìm cách bày tỏ thành ý của mình để tạo được sự tin cậy của đối tác. (Chúng ta sẽ nói đến vấn đề này ở bài tiếp theo).

3.3.2.2. Hai bên đưa ra yêu cầu của mình

Sau khi hai bên đã làm quen, trò chuyện xã giao, cuộc đàm phán sẽ được bắt đầu từ việc hai bên đưa ra những yêu cầu của mình.

Hãy chắc chắn rằng những yêu cầu mà bạn đưa ra là hợp tình hợp lý. Nếu đưa ra yêu cầu quá cao hoặc quá vô lý, bạn sẽ bị đánh giá là thiếu thành ý gây ra sự nghi ngờ của đối tác với bạn.



Sự tiến triển của cuộc đàm phán có thể bị ảnh hưởng lớn bởi những đề nghị ban đầu của 2 bên vì một số lí do sau:

- Nó thể hiện thái độ, nguyện vọng, sự quan tâm và nhận thức của các bên về những vấn đề bất đồng.
- Nó ảnh hưởng đến bầu không khí (vui vẻ hoặc căng thẳng) của cuộc đàm phán.
- Nó có thể được sử dụng để các bên thăm dò tình hình của phía bên kia trước khi đưa ra quyết định của mình.
- Nó có thể được các bên sử dụng để thiết lập vùng đàm phán.

Do vậy, người đàm phán cần phải tính toán để đưa ra đề nghị hợp lý nằm trong phạm vi có thể thỏa thuận.

Ví dụ: Trong một cuộc đàm phán thương lượng mua bán, việc đưa ra giá cả thích đáng là rất cần thiết, đặc biệt là giá cả do bên bán đưa ra lúc đầu. Vì cuộc đàm phán sẽ được tiến hành xoay quanh giá đó và thỏa thuận đạt được cũng nằm trong giới hạn đó. Vậy giá cả như thế nào là hợp lý?

- Là giá cả thể hiện lợi ích chung của hai bên.
- Là giá cả có thể thỏa mãn yêu cầu hợp tác lâu dài của hai bên.
- Là giá cả thống nhất giữa yêu cầu kỹ thuật và yêu cầu kinh tế…

3.3.2.3. Điều chỉnh yêu cầu – tìm đến phạm vi có thể nhất trí ZOPA

Trong cuộc đàm phán, sự chênh lệch nhau về yêu cầu của hai bên là điều không tránh khỏi. Vì vậy cần phải có sự bàn bạc, điều chỉnh lợi ích cho hợp lý.

Để có thể đi đến sự thống nhất, hai bên cần tìm đến ZOPA (zone of possible agreement) là phạm vi hay khu vực mà tại đó có thể xuất hiện thoả thuận làm vừa lòng cả hai bên.



Thông thường thì hai bên đều muốn giữ lập trường của mình. Nhưng để đi đến thỏa thuận chung cần phải có sự nhượng bộ lẫn nhau.

Khi cần phải nhượng bộ đối tác bạn nên để đối tác thấy được việc nhượng bộ của bạn là một bước quan trọng, biểu thị sự thành ý muốn hợp tác của bạn chứ không phải là bạn sợ áp lực của họ hoặc hấp tấp vội vàng.

Khi cần nhượng bộ đối tác bạn hãy đổi lấy phương án thay thế có giá trị ngang nhau. Có nghĩa là nên lấy nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ chứ không nên nhượng bộ đơn phương.

Để đối tác nhìn nhận đúng yêu cầu của mình, bạn nên tuân thủ những điểm sau đây:

- Giữ bầu không khí chan hòa, gạt bỏ những cảm xúc tiêu cực.
- Cần chú ý lắng nghe ý kiến của họ, không cướp lời, không vội vàng đưa ra ý kiến nhận xét.
- Cần hiểu thấu đáo ý kiến của họ trong từng lời nói hành vi của họ, hiểu động cơ đích thực đằng sau lời nói hành vi đó.
- Tóm tắt lại ý kiến của đối tác xem mình đã hiểu hết ý của họ chưa rồi mới tiếp tục thực hiện các bước tiếp theo.

Diễn đạt chính xác ý kiến của bạn, làm cho lời nói có tính thuyết phục. Dùng ngôn ngữ giản dị, rõ ràng, kết hợp với những yếu tố phi ngôn ngữ để biểu thị cảm xúc và thành ý của mình.

Muốn lời nói có trọng lượng hơn bạn phải đưa ra con số bằng chứng cụ thể, chứ không phải chỉ bằng lời nói trừu tượng.

Bạn cần lường trước những câu hỏi mà đối tác đặt ra cho bạn và sẵn sàng trả lời những câu hỏi đó. Muốn thế, trước khi đàm phán, bạn cần phải chuẩn bị một cách kỹ lưỡng. Khi trả lời câu hỏi bạn cần tự tin, dứt khoát.

Đừng để đối tác bị mất thể diện. Trong đàm phán làm sao vừa phải làm cho đối tác nhượng bộ từng bước, vừa phải đảm bảo thể diện của họ. Cần chuẩn bị những nấc thang để họ nhượng bộ trong danh dự và thoải mái về tinh thần.

3.3.3. Kết thúc đàm phán

Khi bạn cảm thấy việc đàm phán đã đạt được những thỏa thuận chủ yếu, bạn có thể kết thúc bằng những công việc sau:

3.3.3.1. Hoàn tất thỏa thuận

Sau khi đã thỏa thuận xong mọi điều khoản, hai bên có thể tiến hành soạn thảo hợp đồng.

Những quy định trong hợp đồng cần phải cụ thể, chi tiết, rõ nghĩa, thống nhất về thuật ngữ…

Hai bên nên tiến hành kiểm tra lại nội dung đàm phán một cách kỹ lưỡng, trước khi ký kết hợp đồng.



3.3.3.2. Rút kinh nghiệm

Để rút kinh nghiệm cho bản thân, sau cuộc đàm phán bạn hãy tự đánh giá về kỹ năng và kinh nghiệm đàm phán của mình. Dưới đây là một số câu hỏi gợi mở:

- Mình có hài lòng với kết quả của cuộc đàm phán không?
- Trong đoàn đàm phán, ai là người đàm phán có hiệu quả nhất?
- Những hành động nào có ảnh hưởng tốt đến kết quả đàm phán?
- Những hành động nào đã cản trở/ảnh hưởng xấu tới kết quả đàm phán?
- Khâu chuẩn bị đàm phán còn điều gì thiếu sót? Nó ảnh hưởng đến cuộc đàm phán như thế nào?
- Những lý lẽ nào, mạnh nhất được phía bên kia nêu ra. Họ tiếp thu ý kiến và lý lẽ của mình như thế nào?
- Những điểm cơ bản nào mà mình học được từ cuộc đàm phán này? Mình sẽ làm gì khác trong lần đàm phán tới?...

3.3.4. Đo lường thành công của các cuộc đàm phán

Các cuộc đàm phán được gọi là thành công khi:

- Đạt được mục tiêu đã đặt ra.
- Thỏa mãn được lợi ích của các bên:
  - o Của chúng ta thật tốt;
  - o Của đối tác, ít nhất là chấp nhận được;
  - o Của những người khác, ở mức độ vừa phải.
- Kết quả đạt được là lựa chọn tốt nhất trong số nhiều lựa chọn mà bạn đã tham khảo.
- Các bên xem kết quả và quy trình là công bằng theo các tiêu chí mục đích đã đề ra.
- Những cam kết được hoạch định tốt, đầy đủ và có khả năng thực hiện được.
- Thông qua giao tiếp hiệu quả, các bên hiểu nhau và biết rõ những gì họ đã thỏa thuận.
- Giúp xây dựng mối quan hệ công việc và danh tiếng mà bạn muốn giữa các bên.

Đánh giá sự thành công của cuộc đàm phán/ thương lượng	
Mối quan hệ	Cuộc đàm phán có giúp bạn và khách hàng/đối tác xây dựng mối quan hệ để làm việc hiệu quả cùng nhau trong suốt dự án hay không?
Giao tiếp	Những cuộc đàm phán này có tạo ra một môi trường đối thoại mang tính xây dựng hay không?
Quyền lợi	Thoả thuận này có đáp ứng các quyền lợi của bạn và của đối tác/khách hàng ở mức độ chấp nhận được hay không?
Phương án	Có phải bạn đã tìm kiếm các giải pháp sáng tạo và hiệu quả có khả năng đạt được lợi ích chung?
Tính hợp lệ	Có phải bạn đã dùng những tiêu chuẩn khách quan để đánh giá và chọn lựa một phương án đã được điều chỉnh bởi cả hai bên?
BATNA	Bạn có tự tin cho rằng thoả thuận này đáp ứng các quyền lợi của bạn tốt hơn là thực hiện giải pháp thay thế tốt nhất không?
Cam kết	Có phải bạn đã tạo ra những cam kết được hoạch định tốt, thiết thực và khả thi mà cả hai bên đều hiểu và sẵn sàng thực hiện không?

3.4. Các yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới hoạt động đàm phán/ thương lượng

Theo các nhà nghiên cứu, có 3 yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu quả của cuộc đàm phán/thương lượng, đó là: **thời gian**, **thông tin** và **thế mạnh**. Chúng ta sẽ tìm hiểu các yếu tố này:

3.4.1. Thời gian đóng vai trò quan trọng trong đàm phán

Yếu tố thời gian đóng vai trò rất quan trọng trong đàm phán. Khi nói đến thời gian, chúng ta thấy nó liên quan đến khái niệm thời hạn (thời hạn của các hợp đồng, thời hạn của nhiệm kỳ, thời hạn của sản phẩm…); khái niệm thời điểm (thời điểm quan trọng mang tính chất quyết định khi ký kết hợp đồng, khi chuyển giao công nghệ, khi chuyển giao quyền lực…).

Người đàm phán có kinh nghiệm là người biết sử dụng yếu tố thời gian để đạt được mục đích. Có khi thời gian được biến thành một ưu thế để buộc đối tác phải chấp nhận những yêu sách của mình. Có khi thời gian lại tạo ra cơ hội để người đàm phán bền bỉ, thuyết phục đối tác.

Trong khâu chuẩn bị đàm phán, bạn cần phải tìm hiểu về những thời hạn của đối tác bởi vì thông thường, khi tiến gần đến hết thời hạn cho phép (thời điểm chốt), thì mức độ căng thẳng của họ sẽ tăng lên và họ sẽ dễ dàng nhân nhượng.

Một trong những tố chất cần thiết của người đàm phán là phải bình tĩnh, kiên nhẫn bền bỉ. Người nóng vội, bốc đồng, nông nổi sẽ không phải là người phù hợp với các hoạt động đàm phán. Bạn nên nhớ rằng, theo quy luật Pareto về tỷ lệ 80/20 thì hầu hết sự nhượng bộ sẽ diễn ra vào 20% thời gian cuối của buổi đàm phán. Vì vậy hãy kiên nhẫn và chờ thời điểm quyết định.

Việc nhận định đúng thời điểm mấu chốt để quyết định phụ thuộc rất nhiều vào năng lực ra quyết định và độ nhạy cảm của người đàm phán.

Trở lại câu chuyện của nhà tư vấn mà chúng ta đã nói trong bài trước. Nhà tư vấn đang đàm phán với khách hàng tiềm năng về một dự án kéo dài trong một tháng với mức thù lao là 100 triệu đồng. Trong quá trình tìm hiểu về khách hàng tiềm năng này, nhà tư vấn có được thông tin quan trọng rằng, khách hàng đã từng tiếp xúc với một công ty tư vấn uy tín khác nhưng công ty tư vấn đó chỉ chấp nhận làm công việc này kéo dài trong 2 tháng trong khi khách hàng tiềm năng đang cần gấp sản phẩm tư vấn để kịp triển khai một dự án đầu tư. Rõ ràng trong trường hợp này, thời gian còn là một yếu tố cạnh tranh, tạo điểm tựa thuận lợi cho nhà đàm phán.

3.4.2. Vấn đề thông tin trong đàm phán



Trong đàm phán, thương lượng, thông thường, người nào có nhiều thông tin chính xác hơn thì người đó có nhiều lợi thế hơn.

Như đã đề cập ở trên, đàm phán/thương lượng không phải chỉ là một sự kiện mà nó là một quá trình. Bắt đầu từ việc các bên tìm hiểu, thăm dò lẫn nhau rồi mới tiếp cận nhau để tiến hành đàm phán. Có một thực tế là, do tâm lý mong muốn đạt được lợi ích ở mức độ cao nhất có thể, cho nên thông thường các bên đàm phán (cá nhân/tổ chức/ doanh nghiệp) đều cố tình giấu giếm các ý định, ý đồ, mối quan tâm, nhu cầu và

động cơ thật của mình. Đấy là lý do trước khi bước vào cuộc đàm phán, bạn cần phải tìm hiểu các thông tin thật, thông tin đúng về cá nhân/tổ chức/doanh nghiệp mà bạn sẽ trở thành đối tác của họ. Nếu bạn không có thông tin, bạn sẽ bị rơi vào thế bị động và có thể sẽ chịu nhiều thua thiệt trên bàn đàm phán.

Thu thập nhiều thông tin sớm bao nhiêu thì lợi thế của bạn càng nhiều bấy nhiêu bởi vì khi đó bạn sẽ có nhiều thời gian để xử lý thông tin, chủ động đối phó linh hoạt.

Càng biết nhiều thông tin chính xác, bạn càng có cơ hội đạt được kết quả như mong muốn.

Với câu chuyện của nhà tư vấn thì rõ ràng, thông tin về đối thủ cạnh tranh chỉ có thể làm được công việc tư vấn trong vòng 2 tháng – chậm hơn 1 tháng so với yêu cầu của khách hàng – đã trở thành thông tin rất quan trọng, nâng lên lợi thế cạnh tranh cho nhà tư vấn trong quá trình đàm phán với khách hàng.

3.4.3. Vấn đề thế mạnh trong đàm phán

Thế mạnh hay khả năng là những điểm mạnh bạn mà bạn dùng nó để tạo điểm tựa cho mình trong quá trình đàm phán/thương lượng.

Có thể hiểu, thế mạnh là khả năng gây ảnh hưởng tới con người hoặc tình thế để tạo ra những lợi thế cho một hoặc một số đối tượng nhất định.

Có một số loại thế mạnh có thể ảnh hưởng đến kết quả đàm phán/thương lượng. Biết được thế mạnh của mình và sử dụng thành công thế mạnh để tạo hiệu quả trong đàm phán cũng là một nghệ thuật. Người có thế mạnh nhưng không biết sử dụng thế mạnh sẽ gây ra nhiều tiếc nuối. Chúng ta sẽ tìm hiểu một số dạng thế mạnh dưới đây:

3.4.3.1. Xác định các loại thế mạnh



Vị thế: Thế mạnh của một người có thể dựa trên vị thế của người đó trong tổ chức mà anh ta tham gia. Cương vị và chức vụ trong một tổ chức mang lại những lợi thế nhất định cho con người. Tuy nhiên mỗi người chỉ có thể có lợi thế trong một phạm vi hoặc trong một số lĩnh vực nhất định. Ví dụ, một người là giám đốc maketing thì sẽ có ảnh hưởng quan trọng tới các quyết định của bộ phận maketing nhưng anh ta không thể có quyền lực tương tự đối với bộ phận tài chính hoặc bộ phận quản trị nhân lực. Hoặc một người là trưởng phòng kỹ thuật sẽ có ảnh hưởng lớn tới mọi quyết định trong phạm vi phòng kỹ thuật, nhưng vị thế của anh ta đối với phòng kinh doanh thì thấp hơn hẳn.

Kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm làm việc: Những người có kiến thức và kinh nghiệm cũng là những người có thế mạnh trong đàm phán/thương lượng.Vì họ là những người có hiểu biết cặn kẽ về lĩnh vực mà họ đảm nhiệm. Do đó họ được coi là những chuyên gia để tư vấn về chuyên môn trong những tình huống gây tranh cãi.

Tư cách đạo đức: Người có uy tín, có tư cách đạo đức tốt cũng tạo ra những lợi thế trong đàm phán/thương lượng. Những người này sẽ tạo được cảm giác tin cậy khi làm việc, hợp tác. Lời nói của họ cũng có vai trò thuyết phục lớn đối với đối tác/khách hàng. Càng là một con người đáng tin cậy thì sẽ càng có nhiều thế mạnh trong đàm phán.

Khen thưởng: Người nào có thể ban thưởng hoặc có quyền khen thưởng thì sẽ nắm được thế mạnh. Thưởng là một hình thức động viên khuyến khích tạo nên những giá trị ưu trội. Biết cách khen thưởng là biết cách tạo ra thế mạnh để thu phục người khác. Khen thưởng còn được coi là quyền lực "mềm" trong quản trị và đàm phán. Những lãnh đạo giỏi là những lãnh đạo biết dùng hình thức khen thưởng để điều hành công ty thay cho mệnh lệnh hành chính. Ví dụ: những người giám sát viên mà có quyền tăng lương cho công nhân là người có quyền lực đối với công nhân.

Phạt: Những người có quyền phạt người khác cũng là người có thế mạnh. Ví dụ những người làm quản lý được quyền trách mắng và phạt công nhân; cảnh sát giao thông có quyền phạt những người vi phạm... Phạt, phê bình hay khiển trách là công cụ quản trị của người lãnh đạo. Tuy nhiên, nếu công cụ này bị lạm dụng thì uy tín của người lãnh đạo sẽ bị giảm sút.

Giới tính: Giới tính đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi thế trong đàm phán/ thương lượng. Sự khác biệt giới tính cũng có thể tạo ra những lợi thế trên bàn đàm phán. Con người có tâm lý tự nhiên thường nể nang những người khác giới hơn là những người cùng giới với mình. Trong quan niệm của người phương Tây thì phụ nữ thường được ưu ái hơn nam giới, "Lady first". Thực tế cũng cho thấy, không khí của các cuộc đàm phán có sự tham gia của nữ giới thường ôn hoà, nhẹ nhàng hơn các cuộc đàm phán mà người tham gia chỉ có toàn nam giới.

Không có thế mạnh cũng có thể là một lợi thế: Trong một số trường hợp, người không có thế mạnh cũng có thể có lợi thế. Bởi vì khi đó, đối thủ sẽ không còn để ý hoặc không cần đề phòng. Ví dụ: trong một số trường hợp, kẻ bắt cóc đe dọa con tin, nếu con tin thách thức, có thể tên cướp sẽ hành động. Nhưng nếu con tin không liều mình thì tên cướp cũng không dám hành động.

Uy tín hoặc quyền lực cá nhân: Việc dựa vào uy tín hoặc quyền lực cá nhân của một nhân vật có ảnh hưởng lớn trong xã hội có thể tạo cho nhà đàm phán những lợi thế. Tâm lý "một người làm quan cả họ được nhờ" vẫn khá phổ biến trong xã hội Việt Nam.

Không quá quan tâm hoặc cần thiết: trong hoạt động đàm phán cũng như trong các hoạt động khác của cuộc sống, bên nào tỏ ra không quá quan tâm, không cần thiết, không thấy nhất thiết phải đạt được kết quả thì bên ấy sẽ chủ động hơn. Ví dụ khi bạn đi mua một món hàng, nếu bạn tỏ ra quá thích thú món hàng và lộ ra ý định phải được sở hữu nó bằng mọi giá, thì rất có thể, người bán hàng sẽ tăng giá hoặc gây sức ép để làm khó bạn. Nhưng nếu bạn giả bộ không quan tâm, không cần thiết để mua món hàng (với điều kiện là không có người nào tranh mua với bạn)... chắc chắn giá cả của nó sẽ khác.

Sự điên rồ: Trong một số trường hợp, những người hành xử theo kiểu chây bửa, "Chí Phèo" cũng có thể có những lợi thế nhất định. Những người có hành vi kiểu này khiến người khác tránh xa, không muốn dính dáng tới.

3.4.3.2. Các nguyên tắc cần nhớ khi sử dụng thế mạnh trong đàm phán

Khi sử dụng các dạng thế mạnh trong đàm phán, bạn cần nhớ các nguyên tắc sau:

Hiếm khi chỉ một bên có tất cả thế mạnh. Thường thì mỗi bên đều có những điểm mạnh và cả điểm yếu. Ví dụ: một công ty có thế mạnh là nguồn nhân lực dồi dào nhưng lại thiếu vốn và công nghệ. Hoặc một nhà đầu tư có thế mạnh về vốn, về quan hệ nhưng lại ít am hiểu về chuyên môn, thiếu kinh nghiệm kinh doanh...



Thế mạnh có thể tồn tại và thể hiện rõ. Trong đàm phán, các bên thường tìm cách che giấu điểm yếu, đồng thời phô diễn điểm mạnh. Đó chính là vấn đề mà các nhà đàm phán cần cân nhắc, suy xét kỹ. Năng lực và ưu thế của họ có thể là có thật, những cũng có khi chỉ là biểu hiện bên ngoài chứ không có thật. Câu chuyện về những công ty lừa - "COTYLUA" ở Việt Nam giai đoạn mở cửa là minh chứng cụ thể.

Thế mạnh có thể thay đổi. Trong cùng một khoảng thời gian, năng lực và ưu thế cũng có thể tăng và có thể giảm. Ở các khoảng thời gian khác nhau, năng lực và ưu thế cũng khác nhau. Tuy nhiên, dù ở bất cứ trường hợp nào, nếu biết sử dụng những gì mình có thì đều có khả năng tạo ra thế trội hơn so với đối phương.

Thế mạnh có thể minh chứng được bằng thực tiễn. Thế mạnh và sự ưu trội của các bên tham gia đàm phán có thể được minh chứng bằng những hiệu quả thực tiễn. Trước khi bắt tay với đối tác, bạn cần tìm hiểu thật kỹ những thành quả thực sự của họ hoặc yêu cầu họ chứng minh năng lực thực sự của mình.

3.5. Xác định phong cách và hành vi của đối tác trong đàm phán thương lượng

Như các bạn đã biết, trong hoạt động kinh doanh, những mối quan hệ tốt đẹp nhiều khi tạo ra những giá trị lớn đến không ngờ. Việc thiết lập những mối quan hệ với đối tác trở thành một trong những yếu tố rất quan trọng giúp cho sự thành công của cuộc đàm phán và mở ra những cơ hội hợp tác mới.

Theo John Kotter, giảng viên của đại học Harvard thì *những mối quan hệ làm việc tốt dựa trên mức độ của sự tôn trọng, khâm phục, nhu cầu được nhận biết, bổn phận và tình bằng hữu. Đây cũng là nguồn năng lượng quan trọng giúp công việc được thực hiện. Không có những mối quan hệ này, ngay cả ý kiến khả thi nhất cũng có thể bị phản bác hoặc chống đối trong một môi trường mà tính đa dạng tạo ra sự nghi ngờ và sự phụ thuộc lẫn nhau ngăn cản việc ra chỉ thị cho hầu hết những thành viên liên quan*. Khi đã thiết lập được các mối quan hệ tốt đẹp thì con người có xu hướng thay đổi cách đàm phán/ thương lượng. Những căng thẳng hoặc những đòi hỏi quá mức sẽ được giảm nhẹ. Vì khi đó người ta nghĩ đến những mối quan hệ xa hơn, những trao đổi qua lại. Sự tin tưởng giữa những đối tác có mối quan hệ tốt đẹp với nhau sẽ làm giảm các chi phí cho việc giám sát thực hiện những cam kết của hợp đồng.

Đó là những lý do chúng tôi muốn giới thiệu với các bạn cách thức nhận biết phong cách ưa thích của đối tác và cách thức thích nghi với phong cách đó nhằm giúp bạn thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp với đối tác.

3.5.1. Các phong cách đàm phán cơ bản

Các nhà nghiên cứu đã khái quát 4 loại phong cách của con người khi đàm phán:

- Phong cách ôn hòa.
- Phong cách mạnh mẽ.
- Phong cách phân tích.
- Phong cách tổng hợp.

Chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu các loại phong cách này:

3.5.1.1. Phong cách ôn hòa trong đàm phán

Những người đàm phán có phong cách ôn hòa thường là người luôn vui vẻ, hòa nhã thường để ý đến các mối quan hệ và tôn trọng mối quan hệ. Họ quan tâm đến cảm xúc, cảm nhận của mọi người. Đặc biệt, họ rất quan tâm đến sự hòa hợp, không thích sự căng thẳng trong đàm phán.

Biểu hiện hành vi của người ôn hòa	Cách thức tạo dựng mối quan hệ có lợi với người ôn hòa
Quan tâm nhiều đến mối quan hệ.	Thể hiện sự tôn trong và quan tâm đến mối quan hệ. Thành thật và thẳng thắn.
Chú ý nhiều đến cảm xúc, ít chú ý đến sự việc.	Hãy biểu lộ sự quan tâm của ban đến những cảm xúc của đối tác.
Muốn được người khác coi trọng.	Công nhận sự đóng góp hoặc ý kiến của đối tác trong cuộc đàm phán.
Đặt nhiều câu hỏi, nhiều lúc lan man.	Kiên nhẫn va thư giãn. Biết được rằng đối tác có thể đặt câu hỏi nhằm tạo sự hòa hợp.
Muốn được người khác tin tưởng.	Bạn hãy thể hiện sự tin tưởng của ban đối với đối tác.
Chăm chú lắng nghe.	Hỏi đối tác về cảm giác và ý kiến của họ đối với những vấn đề được thảo luận. Hãy là người chăm chú lắng nghe.
Thoải mái khi đề cập đến các vấn đề cá nhân và các mối quan tâm của cá nhân.	Hiểu được người ôn hòa coi cuộc đàm phán không chỉ là công việc mà còn là vấn đề cá nhân. Không bao giờ nói "đừng đặt vấn đề cá nhân ở đây".
Làm việc với nhịp độ nhất định, không thích vội vã.	Biết được rằng người ôn hòa có thể sẽ nói: để tôi nghĩ lại đã, tôi sẽ trả lời sau.
Luôn muốn sự hòa hợp.	Đưa ra những giải pháp tích cực và có định hướng. Không được có thái độ đối đầu trong đàm phán.

3.5.1.2. Phong cách mạnh mẽ trong đàm phán

Người có phong cách mạnh mẽ trong đàm phán thường là người thông minh, xử lí các tình huống nhanh. Họ quan tâm đến kết quả chứ không quan tâm đến cảm xúc. Quyết định của họ luôn phải được coi là quyết định cuối cùng. Họ thiếu một đức tính cần thiết trong đàm phán là tính kiên trì, kiên nhẫn. Trong đàm phán/thương lượng, kiểu người mạnh mẽ thường khao khát chiến thắng và tìm mọi cách để đạt được chiến thắng.

Biểu hiện hành vi của người mạnh mẽ	Cách thức tạo dựng mối quan hệ với người mạnh mẽ
Quan tâm nhiều đến kết quả. Coi mối quan hệ với đối tác quan trọng thứ 2 sau kết quả cuối cùng.	Đoán trước kết quả. Chú tâm nhiều đến công việc. Người mạnh mẽ sẽ có thể cho là bạn yếu thế nếu bạn đề cập đến vấn đề cá nhân trên bàn đàm phán.
Chú ý đến công việc mà bỏ qua cảm xúc.	Chuẩn bị kỹ để tăng độ tự tin trước khi vào cuộc.
Xử lý thông tin nhanh không cần phải giải thích hoặc chi tiết thêm.	Đi vào vấn đề trực tiếp, tập trung và ngắn gọn.
Không kiên nhẫn.	Có thể nói nhưng không nên nói nhiều. Hãy hỏi họ để được biết giải pháp và đưa ra những biện

	pháp chấp nhận được.
Có thể coi đối tác như kẻ thù.	Không để công việc dính dáng đến vấn đề cá nhân. Đối với họ công việc là công việc.
Luôn muốn chiến thắng.	Sự cạnh tranh khiến người mạnh mẽ không chịu nhân nhượng. Vì vậy bạn hãy cố tránh tình thế thắng thua nếu bạn có thể tìm kiếm sự lựa chon khả thi. Tuy nhiên, bạn cũng không nên chỉ cho mà quên không lấy lại cái gì từ họ.
Tự tin và quyết đoán. Nhiều lúc trở nên độc đoán và hiếu chiến.	Tăng độ quyết đoán để thích nghi với họ.

3.5.1.3. Phong cách phân tích trong đàm phán

Người đàm phán có phong cách phân tích luôn cân nhắc, suy xét mọi vấn đề. Mọi quyết định của họ chỉ được đưa ra khi họ có đủ các thông tin, dữ liệu cần thiết, chính xác và kịp thời. Nhà đàm phán có phong cách này chấp nhận mất nhiều thời gian để đạt được kết quả như mong muốn. Vì vậy, trên bàn đàm phán, họ có thể dồn đối phương vào thế bí khi bị "kẹt" về thời gian.

Phong cách phân tích phù hợp với những người có "tính khí lạnh" hay còn gọi là "tính khí trầm". Những người này trông dáng vẻ thường lạnh lùng, ít quan tâm đến mối quan hệ. Họ chú trọng đến sự quan sát nhiều hơn là tranh luận hùng biện. Cách thức đàm phán của họ thường chậm rãi, yêu cầu tính logic cao. Họ tôn trọng các nguyên tắc một cách triệt để. Người thuộc phong cách đàm phán này thường xử lí các vấn đề một cách chậm rãi, nhưng rất sâu sắc.

Biểu hiện hành vi của phong cách phân tích	Cách thức tạo dựng mối quan hệ có lợi với người có phong cách phân tích
Cần thông tin và dữ liệu chi tiết, chính xác kịp thời.	Chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi đàm phán. Đảm bảo việc nghiên cứu đầy đủ và chính xác.
Không thoải mái khi mang vấn đề cá nhân vào cuộc đàm phán.	Giữ cho cuộc thảo luận xác thực và xoay quanh công việc.
Xử lý thông tin chậm.	Kiên nhẫn. Nhắc lại thông tin và cung cấp thêm thông tin nếu được yêu cầu.
Tiết kiệm.	Tìm cách sao cho kết quả tốt đẹp nhất; tiết kiệm được tiền bạc, thời gian và các yếu tố khác.
Có thể trở nên lạnh lùng và khó hiểu.	Không để ý đến thái độ xa cách của đối tác. Hiểu được đó chỉ là một đặc điểm trong phong cách của họ.
Chú trọng tính Logic của vấn đề.	Chú trọng đến tính logic của vấn đề đàm phán. Đánh giá cao điều đó để nhận được sự tôn trọng và hòa hợp.
Nguyên tắc cao.	Hãy trung thực bởi nếu họ cảm thấy bị lừa dối họ sẽ mất dần tính kiên nhẫn.
Nói chậm rãi và thẳng.	Hiểu được đây là điểm mạnh của người có phong cách này. Không nên vội vã.
Thận trọng và có định hướng.	Tôn trọng yêu cầu biết rõ chi tiết trước khi chấp thuận của đối tác.
Đặt nhiều câu hỏi.	Hãy trả lời đầy đủ khi được hỏi. Nếu bạn không đưa ra được cả mặt đúng và sai của một vấn đề họ sẽ cho là bạn không thành thật.

3.5.1.4. Phong cách tổng hợp trong đàm phán

Phong cách tổng hợp trong đàm phán là sự kết hợp của cả 3 phong cách trên. Có thể dễ dàng tiếp cận người đàm phán có phong cách tổng hợp bởi vì họ người có tinh thần hợp tác tốt, rất vui vẻ, linh hoạt, dễ thích nghi, có tính sáng tạo cao. Tuy nhiên nhược điểm của phong cách này là quan điểm của họ có thể không kiên định, dễ thay đổi.

Biểu hiện hành vi của phong cách tổng hợp	Cách thức tạo dựng mối quan hệ có lợi với người có phong cách tổng hợp
Thoải mái và dễ gần.	Dành thời gian tạo mối quan hệ cá nhân trước khi vào việc.
Linh hoạt và dễ thích nghi.	Đảm bảo các vấn đề phải rõ ràng cụ thể trước khi kết thúc đàm phán.
Thích hài hước – làm cho công việc không căng thẳng như các phong cách khác.	Để mọi việc được sáng sủa và vui vẻ.
Sáng tạo và dễ thay đổi.	Tập trung vào việc đưa ra nhiều lựa chọn khả thi. Tìm kiếm các phương thức mới và độc đáo.
Là những người làm việc tập thể.	Khiến họ thấy sự chấp thuận của họ là thành công chung của nhiều người.

3.5.2. Ba cách xác định phong cách hành vi của đối tác trong đàm phán

Thực ra, việc nhận diện hoặc đánh giá về tính cách của con người qua chỉ vài lần tiếp xúc là điều không đơn giản. Tuy nhiên, người Việt Nam vẫn có câu "xem mặt mà bắt hình dong", qua việc quan sát hình dáng, tướng mạo, quan sát phòng làm việc, nghe ngóng cách nói chuyện, cách đặt câu hỏi, chúng ta cũng có thể có được những hiểu biết ban đầu về đối tác của mình. Để xác định phong cách hành vi của đối tác, bạn có thể kết hợp 3 cách:

- Quan sát tổng thể;
- Nghe ngóng;
- Đặt nhiều câu hỏi.

3.5.2.1. Quan sát tổng thể:

Thông qua việc quan sát, bạn có thể có được những dữ kiện ban đầu để phán đoán về phong cách, hành vi của đối tác. Hãy quan sát cách ăn mặc, tác phong đi đứng, quan sát phòng làm việc, đồ dùng, vật dụng của đối tác... Tất cả những vật dụng xung quanh anh ta cũng nói lên một phần nào đó tính cách của con người anh ta. Ví dụ, khi bạn bước vào phòng làm việc của một người có phong cách phân tích, bạn có thể thấy mọi đồ vật, sách vở được sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng, cẩn thận. Nó sẽ khác với căn phòng bừa bộn, ngổn ngang của người có phong cách ôn hoà hoặc tổng hợp. Người có phong cách mạnh mẽ thường thích treo rất nhiều huân chương, huy chương, bằng khen, giấy khen hoặc những trưng bày đồ vật tượng trưng cho quyền lực như đao, kiếm, sư tử, đại bàng... trong căn phòng của mình. Trong khi người có phong cách ôn hoà với đặc trưng là chú ý nhiều đến cảm xúc, đến mối quan hệ, họ sẽ thích treo những tấm ảnh người thân, ảnh gia đình, ảnh bạn bè hoặc trưng bày những đồ lưu niệm. Còn khi bạn vào một căn phòng có treo cả bằng khen, giấy khen, cả ảnh gia đình, cả đồ lưu niệm... đừng băn khoăn thêm nữa, đó chính là căn phòng của người có phong cách tổng hợp!

3.5.2.2. Nghe ngóng

Ngoài việc quan sát, bạn có thể lắng nghe cách nói chuyện, cách đặt vấn đề của đối tác để xác định phong cách của họ. Người đàm phán có phong cách mạnh mẽ sẽ là người luôn đi thẳng vào vấn đề, họ cung cấp thông tin nhanh gọn, chính xác cho đối tác và cũng muốn được cung cấp lại những thông tin như vậy. Họ không có khả năng kiên nhẫn ngồi lắng nghe người khác trình bày vấn đề vòng vo, rườm rà. Khác với người có phong cách mạnh mẽ, người có phong cách phân tích cần rất nhiều thông tin tỉ mỉ và chi tiết. Họ sẽ đặt ra rất nhiều câu hỏi cho bạn. Bạn sẽ lấy được thiện cảm của họ nếu bạn tỏ ra là người cẩn trọng, chuyên nghiệp, am hiểu chuyên môn hoặc tư duy có tính logic cao. Họ sẽ không sốt ruột khi bạn cung cấp những thông tin quý giá như vậy. Người có phong cách ôn hoà hay phong cách tổng hợp thì rất thích trò chuyện, rất dễ gần và cởi mở. Câu chuyện của người ôn hoà thường hay lan man, không có trọng tâm. Họ cũng thích nghe những câu chuyện nhẹ nhàng, ngẫu hứng. Người có phong cách tổng hợp thì chú ý đến công việc nhiều hơn người phong cách ôn hoà. Họ có thể vẫn vui vẻ, lắng nghe bạn nói nhưng họ vẫn cố gắng xoay quanh công việc.

3.5.2.3. Đặt nhiều câu hỏi

Đặt câu hỏi cho đối tác, nghe cách trả lời của họ, bạn cũng có thể đoán được phần nào phong cách của họ. Một ví dụ để bạn tham khảo. Hãy hình dung vào một buổi sáng đầu tuần, bạn có hẹn với 4 đối tác có 4 phong cách khác nhau. Khi gặp từng người, bạn đưa ra cùng một câu hỏi: "Chào anh, kỳ nghỉ cuối tuần vừa rồi của anh có vui không? "



Có thể cách trả lời của mỗi người sẽ giúp bạn xác định phong cách của họ:

- Người phong cách mạnh mẽ: Xin chào. Vui. Nào chúng ta vào việc đi.
- Người có phong cách phân tích: Xin chào. Vui gì đâu? Tôi có một núi công việc để làm...
- Người có phong cách ôn hoà: Ôi, vui lắm. Tôi đưa gia đình đi ăn bánh tôm Hồ Tây rồi đi xem phim. Rạp đang chiếu phim mới đấy. Bạn đã xem chưa? Bộ phim kể về...
- Người có phong cách tổng hợp: Ô, vui chứ! Cứ được nghỉ là vui rồi! Thế công việc tiến triển thế nào rồi?

Nếu chỉ sử dụng một phương pháp quan sát hoặc chỉ nghe ngóng hay chỉ đặt câu hỏi thì chưa thể kết luận về phong cách của đối tác. Để có thể nhận diện phong cách chủ đạo của đối tác, bạn cần kết hợp cả ba phương pháp này. Áp dụng nhiều lần, bạn sẽ có đủ thông tin, dữ kiện để xác định.

3.6. Hành vi phi ngôn ngữ trong đàm phán

"Những gì diễn ra bên trong sẽ được biểu hiện ra bên ngoài"

Earl Nightingale

Trong đàm phán thương lượng, nếu hiểu được các hành vi phi ngôn ngữ của đối tác bạn sẽ có thêm nhiều thông điệp. Nhà đàm phán cần nắm bắt được các biểu hiện hành vi này để điều chỉnh mối quan hệ với đối tác trong quá trình đàm phán.

Nhận biết tâm trạng và thái độ của đối tác thông qua các biểu hiện phi ngôn ngữ:

3.6.1. Thể hiện ưu thế và thế mạnh

Khi nhà đàm phán đang chiếm ưu thế hoặc đang có ưu thế và thế mạnh, các hành vi thông thường họ hay thể hiện như:

- **Để chân lên bàn.** Để chân lên bàn có nhiều hình thức như gác đầu gối vào mép bàn, đặt chân lên thành bàn… Đây là một biểu hiện thiếu tôn trọng đối tác khi một người tự cho rằng mình đang chiếm được ưu thế. Biểu hiện này cũng có thể truyền đi thông điệp đang muốn gây áp lực với đối tác.
- **Nhìn chằm chằm.** Nhìn chằm chằm cũng là hành vi khiếm nhã. Đây là cách các động vật săn mồi thường làm ngay lúc chúng tấn công nạn nhân. Việc nhìn chằm chằm vào đối tác có thể gây sự bối rối cho đối tác và từ đó làm đối tác mất đi nhuệ khí.
- **Đặt tay sau đầu hoặc sau gáy, ngửa mặt lên trần nhà.** Thể hiện một phong thái thoải mái, thư giãn, đắc thắng.
- **Chống tay vào hông.** Chống tay vào hông thể hiện hành vi tự tin, muốn khẳng định thêm sức mạnh của mình trong đàm phán.
- Úp lòng bàn tay khi bắt tay truyền tải thông điệp muốn thống trị, hàm ý có thể điều khiển người khác.
- Đứng trong khi đối tác ngồi, thể hiện thông điệp: "Tôi đã xong, thời gian chỉ còn gấp cho anh, quyết hay không là tùy anh".

3.6.2. Thái độ không đồng ý, tức giận và hoài nghi

Thái độ này thường biểu hiện trên khuôn mặt:

- **Đỏ mặt.** Khi con người tức giận hoặc hoài nghi, lưu lượng máu dồn lên mặt làm cho mặt của họ sẽ đỏ lên. Đỏ mặt cũng có thể là biểu hiện của sự ngượng ngùng, e thẹn. Nhưng một người đang đỏ mặt vì tức giận sẽ có ánh mắt hoàn toàn khác với một người đỏ mặt vì e thẹn.
- **Liếc mắt.** Khi đối tác không tin tưởng, còn nghi ngờ điều gì, họ sẽ đưa ánh mắt sang phía bên phải hoặc bên trái ra vẻ đăn đo, suy nghĩ. Đó là biểu hiện của sự thiếu tin tưởng, hoài nghi và đang phải trông chờ vào nguồn thông tin khác.
- **Cau mày.** Một số người biểu hiện sự tức giận hoặc suy nghĩ ở mức độ cao bằng biểu hiện nhăn trán, cau mày.
- **Quay người đi.** Khi không tin tưởng hoặc muốn giấu đi thái độ tức giận, người ta thường có hành vi quay người đi. Hành vi này thường là bột phát.
- **Khoanh tay hoặc chân:** cũng có thể là cử chỉ biểu hiện sự thiếu tin tưởng và còn nghi ngờ đối tác.

3.6.3. Thái độ do dự không chắc chắn

Khi còn do dự, người đàm phán sẽ tìm cách trì hoãn để có thêm thời gian suy nghĩ. Những biểu hiện của thái độ này có thể là:

- **Lau kính.** Lau kính là hành vi được sử dụng để che dấu sự bối rối hoặc là cách thức để trì hoãn thời gian để suy nghĩ về vấn đề đối tác đưa ra.
- **Trông lúng túng.** Một số người không che dấu được tâm lí và tình cảm của mình khi họ chưa chắc chắn về một vấn đề gì đó, thái độ lúng túng thể hiện rõ ràng thông qua nét mặt hoặc động tác chân tay.



- **Cắn môi.** Là biểu hiện đang lâm vào thế bí hoặc đang nung nấu suy nghĩ.
- **Cho ngón tay vào miệng.** Thể hiện sự suy nghĩ, chần chừ, do dự.
- **Bước tới bước lui.** Thể hiện sự thiếu tự tin, hoặc đang suy nghĩ về một vấn đề.

3.6.4. Thái độ đánh giá.

Khi thể hiện sự quan tâm, suy nghĩ hoặc đánh giá vấn đề của đối tác, nhà đàm phán thường có các biểu hiện:

- Gật đầu.
- Duy trì giao tiếp mắt.
- Nghiêng đầu.
- Vuốt cằm.
- Áp tay lên má.
- Sờ ngón tay trỏ vào môi.

3.6.5. Thái độ lo lắng bị khuất phục của đối tác bên trong quá trình đàm phán thương lượng biểu hiện:

- Bồn chồn;
- Ít giao tiếp bằng mắt;
- Sờ tay lên mặt, tóc;
- Ngửa lòng bàn tay khi bắt;
- Khạc họng, đằng hắng.

3.6.6. Thái độ chán nản và thiếu quan tâm, biểu hiện bằng các hành vi như:

- Không giao tiếp bằng mắt;
- Nghịch đồ vật trên bàn;
- Nhìn vô định;
- Gõ xuống mặt bàn;
- Nghịch quần áo;
- Nhìn đồng hồ, cửa…

3.6.7. Đối tác có thái độ nghi ngờ, không thành thật, hành vi thường là:

- Sờ mũi khi nói;
- Che miệng;
- Không giao tiếp mắt;
- Có cử chỉ phi lý;
- Khoanh tay, bắt chéo chân;
- Ngồi dịch ra xa.

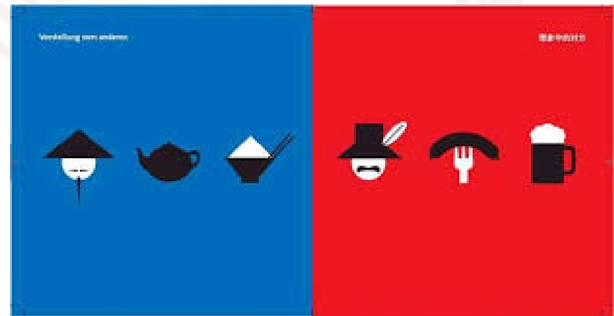
3.6.8. Khi đối tác tự tin, hợp tác và thành thật, hành vi thường là:

- Cúi người về phía trước;
- Mở rộng tay và bàn tay;
- Giao tiếp mắt;
- Đặt bàn chân thẳng trên sàn;
- Đung đưa theo lời nói của đối tác;
- Cười.

Trên thực tế, để hiểu đúng các hành vi phi ngôn ngữ trong đàm phán không thể chỉ dựa vào một biểu hiện đơn lẻ. Bạn phải quan sát tổng thể, kết hợp nhiều cử chỉ, hành vi của đối tác thì mới có thể giải mã đúng những thông điệp không lời.

3.7. Những điều cần tránh trong đàm phán thương lượng

3.7.1. Tránh vi phạm những kiêng kỵ về ngôn ngữ



Mỗi quốc gia dân tộc có những sắc thái ngôn ngữ khác nhau. Dân tộc nào cũng có những cấm kỵ về ngôn ngữ. Vì vậy trước khi tiến hành đàm phán, bạn cần phải tìm hiểu những điều kiêng kỵ của họ để tránh vi phạm. Nếu không cẩn trọng khi sử dụng ngôn ngữ bạn sẽ có thể gây ra những hiểu lầm đáng tiếc làm ảnh hưởng xấu đến các mối quan hệ và ảnh hưởng xấu đến kết quả của cuộc đàm phán.

Ví dụ: Khi đàm phán với người Nhật, bạn hãy tránh nói "không" hoặc tránh đặt câu hỏi mà câu trả lời có thể là "không". Thay vì nói "không" một cách thẳng thừng thì người Nhật sẽ bỏ lửng, hàm ý "chuyện đó khó nói lắm". Do người Nhật rất coi trọng vấn đề lịch sự, tế nhị trong giao tiếp cho nên họ đã thiết lập cả một hệ thống quy ước để không để mọi câu chuyện rơi vào thế khó xử. Nếu bạn đưa ra những câu hỏi dồn ép đối tác hoặc trả lời không một cách thẳng thừng, bạn sẽ có thể bị đánh giá là người thô lỗ, khiếm nhã. Người Nhật sẽ không muốn hợp tác với các đối tác như vậy.

Một ví dụ khác, trong khi ở hầu khắp mọi nơi trên thế giới, mọi người đều hiểu điệu bộ *gật đầu* là biểu hiện của sự đồng ý, thay cho từ "vâng" – "yes". Nhưng ở Bulgari điệu bộ *gật đầu* được hiểu là "không" – "No". Còn đối với người Nhật, điệu bộ gật đầu chỉ biểu hiện phép lịch sự, không mang ý nghĩa đồng ý hay từ chối.

Hoặc khi đàm phán với người Pháp, bạn cần biết rằng họ không thích bàn luận về khuynh hướng chính trị, họ cũng không thích người nào có tư tưởng phê bình vua Napoleon của họ. Hãy tuyệt đối tránh những vấn đề đó khi đàm phán với người Pháp. Một ví dụ cụ thể hơn, trong khi người Việt Nam coi việc hỏi tuổi hoặc đặt những câu hỏi riêng tư cho đối tác là thể hiện sự quan tâm đặc biệt và bày tỏ sự thân tình thì đa số người Mỹ và châu Âu không thể hiểu nổi điều này. Họ cho rằng hỏi tuổi tác hoặc những câu hỏi riêng tư là một điều khiếm nhã.

Do tính chất phức tạp và đa dạng của ngôn ngữ, khi đàm phán với các đối tác đến từ các nền văn hoá khác nhau, bạn rất cần tìm hiểu về những điều kiêng kỵ của họ

3.7.2. Tránh vi phạm những kiêng kỵ về phong tục tập quán

Mỗi địa phương, mỗi quốc gia khu vực đều có đặc trưng riêng về văn hóa, có phong tục tập quán và những điều cấm kỵ. Phong tục tập quán và văn hóa của mỗi dân tộc khác nhau, vùng miền khác nhau thì có sự khác nhau. Con người bao giờ cũng có ý thức tôn trọng phong tục tập quán và văn hóa của dân tộc mình. Họ sẽ rất thích thú nếu như đối tác của họ đến từ nền văn hoá khác nhưng cũng tỏ ra yêu thích và tôn trọng những phong tục tập quán ấy. Do đó, khi đàm phán thương lượng, bạn cần phải tìm hiểu rõ phong tục tập quán của đối tác để tránh gây phiền toái, đồng thời để biết cách tôn trọng họ.

Bạn hãy luôn nhớ câu "nhập gia tùy tục" khi đàm phán.

Ví dụ: Nếu bạn tặng hoa cho người Pháp thì hãy tránh tặng hoa cúc vì người Pháp chỉ dùng loài hoa này cho tang lễ. Bạn cũng nên tránh tặng hoa cẩm chướng vì nó thường mang thông điệp của sự thiếu thiện chí, hoa hồng đỏ thì chỉ dành tặng cho người yêu. Ở Đức cũng vậy, hoa ly, hoa cúc trắng cũng chỉ dùng trong tang lễ.

Người Trung Quốc kiêng không tặng nhau đồng hồ treo tường, nhất là trong ngày sinh nhật vì trong tiếng Hoa, đồng hồ treo tường được đọc là "tống chung", gần giống với nghĩa tiễn người chết. Họ cũng không tặng nhau dao kéo và những vật sắc nhọn vì nó ám chỉ sự cắt đứt quan hệ bạn bè. Người Trung Quốc coi việc tặng những vật dụng như ô (dù), mũ (nón) màu xanh lá cây hoặc khăn tay màu trắng…là những điều đáng kiêng kỵ vì nó dễ mang đến những điều xui xẻo. Bạn tuyệt đối tránh tặng những món quà có liên quan đến con số 4 cho người Trung Quốc nếu bạn muốn trở thành đối tác của họ.

3.7.3. Tránh thái độ đương đầu, kéo dài sự căng thẳng trong đàm phán

Trong đàm phán khi gặp khó khăn, các bên không thỏa thuận được với nhau, bạn cần bình tĩnh, cẩn thận phân tích vấn đề. Có thể hoãn cuộc đàm phán để chờ đến một thời điểm thích hợp, khi căng thẳng lắng xuống. Hãy nên nhớ rằng đôi khi lập trường cứng rắn, không khoan nhượng là cần thiết, song nếu bạn tỏ ra quá cứng nhắc dẫn đến căng thẳng thì đôi bên khó mà đạt được thỏa thuận.

Bạn có thể tìm những giải pháp để làm dịu sự căng thẳng của cuộc đàm phán bằng cách thiết lập một bầu không khí tin tưởng, xây dựng những mối quan hệ thông qua các kênh giao tiếp, nhờ đến những người có ảnh hưởng với đối tác để tác động thêm… Sự căng thẳng kéo dài sẽ gây mệt mỏi, tổn hại về mọi phương diện. Vì vậy, không nên để tình trạng này xảy ra.

Tóm lược cuối bài

Qua bài học kỹ năng đàm phán, các bạn đã được học những vấn đề cơ bản nhất của hoạt động đàm phán. Đó là các vấn đề khái niệm, bản chất của hoạt động đàm phán; Quy trình đàm phán; Các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả đàm phán; Các xác định phong cách hành vi của đối tác đàm phán; Những điều cần tránh trong khi đàm phán… Đây là những kiến thức cơ bản và cần thiết để các bạn có thể tiến hành một cuộc đàm phán bài bản và hiệu quả. Tuy nhiên để trở thành một nhà đàm phán giỏi thì bên cạnh nắm chắc các kiến thức lý thuyết, bạn còn cần phải áp dụng những kiến thức này vào thực tế và cần phải mạnh dạn trải nghiệm các cuộc đàm phán thực tế. Những kinh nghiệm, bài học mà bản thân tự đúc rút từ những trải nghiệm thực tế sẽ giúp cho kỹ năng đàm phán của các bạn ngày càng hoàn thiện.

Câu hỏi ôn tập

1. Trình bày khái niệm và bản chất của hoạt động đàm phán.
2. Trình bày các hình thức đàm phán cơ bản. So sánh sự khác nhau giữa các hình thức đàm phán đó.
3. Trình bày quy trình thực hiện một cuộc đàm phán. Ở mỗi giai đoạn của quy trình đàm phán, người đàm phán cần phải làm công việc gì?
4. Trình bày những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cuộc đàm phán.
5. Vì sao cần xác định phong cách hành vi của đối tác trong đàm phán? Làm thế nào để nhận biết được phong cách hành vi của đối tác?
6. Vì sao cần phải tìm hiểu hành vi phi ngôn ngữ của đối tác trong đàm phán? Cho ví dụ minh họa.
7. Trình bày một số điều cần tránh trong khi đàm phán. Cho ví dụ minh họa.

Bài tập thực hành

Bài 1:

Bạn là nhà đàm phán như thế nào?

Cũng giống như các kỹ năng khác, kỹ năng đàm phán cũng có thể học, thực hành và nắm bắt được. Quá trình phát triển cá nhân cũng như nghề nghiệp trong bất kỳ một lĩnh vực nào của cuộc sống đều phải trải qua quá trình nhận thức và sự thử sức. Hãy trả lời các câu hỏi trắc nghiệm về đặc điểm cần thiết của một nhà đàm phán tài ba. Câu trả lời sẽ cho biết điểm mạnh của bạn và điểm yếu nào cần khắc phục. Khoanh trong con số phản ánh đúng nhất mức độ của bạn. Số càng cao, đặc điểm của bạn càng rõ. Khi kết thúc, cộng các con số đã khoanh với nhau và viết tổng vào ô trống cho trước.

1. Tôi thích giao tiếp với người khác, thiết lập các mối quan hệ và tạo kết quả hai bên đều hài lòng.

1 2 3 4 5

2. Tôi có lòng tự trọng cao và thường có những ước muốn ở mức độ cao.

1 2 3 4 5

3. Tôi luôn làm việc với không khí thoải mái.

1 2 3 4 5

4. Tôi thích đưa ra cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

1 2 3 4 5

5. Tôi có thể minh mẫn dưới mọi sức ép

1 2 3 4 5

6. Tôi luôn chuẩn bị tốt trước khi bước vào đàm phán.

1 2 3 4 5

7. Tôi có thể nhận ra được mình đang đi chệch vấn đề trong mọi cuộc đàm phán (Nếu tôi đề cập quá xa vấn đề, tôi sẽ đi ra ngoài).

1 2 3 4 5

8. Tôi sẵn sàng hỏi thật nhiều câu hỏi để biết được thông tin cần thiết cho việc quyết định.

1 2 3 4 5

9. Tôi nói năng rất rõ ràng và chính xác.

1 2 3 4 5

10. Tôi luôn tìm ra các vấn đề từ quan điểm của đối tác.

1 2 3 4 5

11. Tôi đối chất với vấn đề chứ không phải với người đối diện.

1 2 3 4 5

12. Tôi chỉ tập trung vào lợi ích của hai bên chứ không phải sự chênh lệch.

1 2 3 4 5

13. Tôi tìm cách thay đổi màn hình chứ không đơn giản là làm xấu đi tình thế lúc đó để có thể mở rộng mỗi quan hệ với đối tác.

1 2 3 4 5

14. Tôi không áp dụng chiến thuật, bí quyết và lời bình luận của đối tác cho bản thân mình

1 2 3 4 5

15. Tôi thích tìm ra yêu cầu, mong muốn và động lực của đối tác để có thể giúp họ đạt được mục tiêu.

1 2 3 4 5

16. Tôi biết được lợi thế của các chiến thuật và bí quyết và biết cách sử dụng chúng thường xuyên.

1 2 3 4 5

17. Tôi biết phản công lại một cách hiệu quả những chiến thuật và bí quyết của đối tác.

1 2 3 4 5

18. Tôi sẵn sàng thoả hiệp khi cần thiết để giải quyết vấn đề.

1 2 3 4 5

19. Khi đối tác và tôi đi đến thống nhất một vấn đề, tôi đảm bảo rằng

1 2 3 4 5

20. Tôi biết cách lắng nghe.

1 2 3 4 5

Tổng điểm: ___

Kết quả:

90+: Bạn có tố chất của nhà đàm phán tuyệt vời. Bạn biết rõ những quy định trong đàm phán và sẵn sàng tuân theo. Tiếp thu thêm các chiến thuật và bí quyết cho phép bạn càng thành công hơn.

80-89: Bạn có khả năng trở thành một nhà đàm phán tài ba. Tham khảo các yếu tố dẫn đến đàm phán thành công và học hỏi thêm các kỹ năng, chiến thuật cũng như bí quyết sẽ giúp bạn thành công hơn khi là một nhà đàm phán.

65-79: Bạn nắm bắt được các kỹ năng thành công trong đàm phán. Học phương pháp tạo dựng mối quan hệ năng động và cách nắm được yêu cầu của đối tác sẽ giúp bạn có bước tiến dài trong các cuộc đàm phán.

0-64: Bạn đã có bước khởi đầu quan trọng trong quá trình chuẩn bị trở thành một nhà đàm phán tài ba bằng tinh thần sẵn sàng học hỏi, thích thú với cuốn sách này. Theo thời gian, bạn sẽ bắt đầu hiểu được các nguyên tắc chúng tôi đưa ra. Việc áp dụng những nguyên tắc này sẽ giúp bạn những phương tiện và kỹ năng bạn cần đến khi đàm phán với người khác.

Bài 2: Tình huống đàm phán

Bốn tổ chức thuộc nhóm For a Green World - FGW (tổng số khoảng 100 nhân viên) có mối quan hệ hợp tác khăng khít, quyết định sẽ thuê chung một toà nhà, để tiến tới các hoạt động chung hiệu quả hơn. Họ đã tìm được một tòa nhà 10 tầng của tư nhân, tại phố M., một phố khá nổi tiếng về hàng ăn uống ở Hà Nội.

Toà nhà có mặt tiền khoảng 9m, mỗi sàn có diện tích gần 120m2. Phía FGW rất quan tâm đến lĩnh vực an toàn, phòng chống cháy. Họ thấy tòa nhà đã có khu vực lối thoát hiểm, mặt cắt ngang mỗi chiều khoảng 1,5m, song chỉ là các thanh thép hình chữ U gắn vào tường. Như vậy, khi xảy ra cháy và cần thoát hiểm qua lối này, mọi người cần leo theo các thanh sắt chữ U.

Tầng hầm có thể dành cho để ô tô và xe máy. Tuy nhiên trong giờ làm việc thì ô tô phải đánh ra để nhường cho xe máy. Chiều cao tầng hầm hơi thấp, nên loại xe Landcruiser có lắp thêm giá để hàng trên nóc (roof rack) không vào được (muốn vào, phải tháo "mũ" xuống). Phố M. là một phố hẹp, nên ô tô không được đỗ quá lâu. Các lái xe rất bức xúc vì sẽ phải đánh đi đỗ chỗ khác, kể cả gửi qua đêm. Tuy nhiên, các "Sếp" của FGW có vẻ ưng tòa nhà này. Họ đã tìm khá nhiều nơi!

Toà nhà có 1 thang máy, tải trọng 8 người. Có máy phát điện dự phòng, nhưng chỉ đủ công suất phục vụ cho thang máy, một nửa số đèn thắp sáng và khoảng 2 ổ cắm mỗi tầng. Tòa nhà chạy điều hòa trung tâm, cho từng tầng riêng biệt.

Chủ nhà, ông Quyền, là một người đàn ông hơn 60 tuổi, từng trải, có quan hệ xã hội rộng. Tiền thuê nhà là 16 ngàn USD/tháng. Ông Quyền yêu cầu bên đi thuê trả 2 tháng thuê nhà làm tiền đặt cọc. Ngoài ra, bên đi thuê phải trả trước 1 năm tiền thuê nhà. Thời hạn thuê là 3 năm, sau đó có thể đàm phán tiếp về giá thuê.

Ông Quyền cũng yêu cầu người nhà của ông sẽ làm công tác bảo vệ tòa nhà và ông chịu chi phí cho bảo vệ. Tuy nhiên, một trong 4 tổ chức cũng đã có nhân viên bảo vệ đêm và muốn dùng tiếp nhân viên này. Ngoài ra, phía FGW cũng có ý định thuê dịch vụ bảo vệ cho chuyên nghiệp.

Chị Yến là Chánh Văn phòng của một trong 4 tổ chức, chịu trách nhiệm điều phối công tác đàm phán với bên chủ nhà.

Anh, Chị hãy cùng với một bạn học khác, áp dụng các kiến thức của bài học để nhập vai chị Yến đàm phán với ông Quyền sao cho có lợi nhất cho phía FGW.